

# “数字经济”下企业管理和 财务管理转型

贺宁坡

《数字经济：中国创新增长新动能》的作者是数字经济的倡导者、腾讯创始人马化腾。该书为读者了解数字经济时代的政策、技术蓝图、发展战略提供了一个较好的视角，读后获益匪浅。

## 一、数字经济下的制造业转型

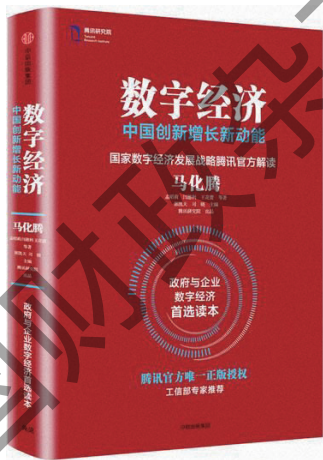
作为传统制造行业中的一员，笔者对书中制造业如何与信息技术的深度融合，催生制造业新模式、新业态的内容很感兴趣，尤其是对书中提到如何通过“云、大、物、移”（即云计算、大数据、物联网、移动互联网）等信息技术促使传统制造业开展商业模式创新、内部流程再造和企业管理提升等内容深有感触。书中提到了目前国内制造业已有在数字经济环境下企业管理和转型发展的案例。

一是向网络化协同制造转型。网络化协同制造并不是一个新的概念，但新一代信息技术的发展赋予了网络化协同制造新的内涵。比如，2012年海尔开始全面实施网络化战略，其中最大的亮点在于：将过去封闭的传统企业组织变成一个开放的生态平台，与产业链上下游

的关系从零和博弈变成利益共享，这样做的好处是资源更好地被协同利用。基于此，海尔提出“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的“三无”发展观，并提出“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的理念，通过开创“人单合一”双赢模式、搭建投资驱动平台和用户付薪平台等途径，打破了传统科层制管理模式：集团部门领导转变为平台主，从管控者变为服务者；员工转变为创业者、创客，从听从上级指挥到直接为用户创造价值；创客共同选

举产生小微主，并与小微主组成小微创业企业，充分吸收平台主和社会化的创新创业资源，共同创造用户和市场，形成并联平台的生态圈，实现由“制造产品”向“孵化创客”的转型。

二是向个性化定制转型。以红领集团为例，其通过顾客对工厂（C2M）工业直销平台，使消费者可以用手机在线提交需求，企业根据订单进行生产，实现“按需生产、零库存”。同时，红领集团以满足消费者需求为中心，打破原来的部门、科层结构，转变为平台化管理，建立了以节点管理为核心的管理模式。此外，由客服中心汇集所有客户需求，直接向有关岗位点对点下达指令，调动所有资源满足消费者的需求。基于此，红领集团取消了人力资源部、财务部等职能部门，只保留承担具体职责的岗位，每个岗位随时可以根据客户需求进行组合，无须科层或部门来决策。此外，红领集团把在服装定制领域的成功经验进行编码化、程序化，形成了标准化的解决方案，命名为源数据工程（SDE，即传统工业转型升级的方法论），可以在其他行业进行转化应用，同时为



需求企业提供软件定制开发、生产流程再造、管理咨询等服务,把红领集团大规模定制的基因植入传统型企业,帮助他们实现不同程度的转型升级。

三是向服务型制造转型(即推进制造业从生产型制造向服务型制造转变)。以宝钢集团欧冶云商为例,2015年,宝钢成立欧冶云商,依托信息技术,打造以产业链电商平台集群为核心、多方主体共建共生共赢的产业生态服务体系,重构钢铁产业链全流程业务环节,带动产业整体转型升级,实现以产业链电商平台为核心打造线上钢铁流通一体化服务。同时,围绕钢铁全产业链环节,欧冶云商逐步实施了跨产品、跨地域、跨服务的拓展,搭建了以产业链电商平台为中心的,集信息、交易结算、物流仓储、加工配送、技术服务、金融服务和数据服务等功能为一体的线上服务体系。2015年5月7日,欧冶云商获得来自建设银行、工商银行等15家银行的1627亿元的授信额度,为整个平台提供了雄厚的资金储备。

## 二、数字经济下的企业管理转型

首先是商业模式的转型。在数字经济下,以打造平台为新的商业模式转型主要有以下四种类型:第一种是简单的线上业务扩展,即传统意义上的“互联网+”;第二种是围绕自己的产品建立细分生态,即通过互联网等信息技术拓展原有的产品;第三种是基于自己的优势资源,抓住产业机会定义和培育一个新的生态,寻求先发优势,即领先技术和产品带来的持久的竞争优势;第四种是通过平台——平台的合作,扩大网络效应。

其次是企业组织结构和管理流

程等内部管理的数字化转型。数字技术推动传统企业从流程驱动、中心控制的组织形式转型为共享平台、高度去中心化的新型组织,改变了企业运营生产的整个过程。那么,如何实践这一转型?笔者认为,核心是如何围绕客户需求在企业自身商业模式基础上提高服务客户的效率和质量。

## 三、数字经济对财务管理的影响

数字经济对财务管理的影响,书中带给读者三点启示:

一是数字经济促进财务管理理念的转型,即财务管理要从“内部管控,服务业务”向“贴近客户,服务客户”转型。书中提到的电商和零售商的案例告诉我们,谁离用户越近、信息越准确,谁的效率就越高、谁的企业运营效率和财务管理就出色。比如,基于纯电商模式的京东和亚马逊的库存周转天数都比较低,2013年分别为34.2天和45天。而国美和苏宁电器是线下零售商中的佼佼者,其库存周转天数分别为60天和72天,远高于纯电商。此外,纯电商的账期更短、资金周转更快。比如,基于纯电商模式的京东和亚马逊在2013年的账期分别为42.2天和95天,而以线下为主的国美和苏宁电器分别为136天和142天,远高于纯电商。

二是数字经济促进财务组织职能和组织构架的转型。随着数字经济的发展,企业面临的外部市场环境受到较大影响,要求企业必须不断创新商业模式和开展内部业务流程再造,即由传统独立的、部门化的、管控型的财务管理模式向融合式的、职能化的、服务与价值创造型的财务管理模式转型。唯有如此,企业才能在激烈的市场竞争中获得优势。

三是数字经济促进财务管理工具的转型。随着信息技术的发展,财务共享服务中心建设、企业财务公司及司库管理、财务智能机器人等都为财务管理工具转型提供了较好的案例和启示。

## 四、数字经济对现代金融的影响

数字经济对现代金融的影响主要体现在:以区块链技术为代表的信息技术对传统金融冲击最大的不是比特币等数字货币,而是信息技术正在加速解决传统金融存在的基石——“信用机制”的问题。笔者认为,这一基本问题的解决将会给金融行业带来较大的影响,大到以国家权力为信用背书的货币发行,小到以银行为信用保障的资金汇贷存业务,都会受到区块链分布式账本、去中心化、金融脱媒等技术的冲击,基于此,现代金融行业在数字经济的大背景下将会遇到更多的机遇和挑战。

哈佛商学院教授、“颠覆性技术”理念的创造者克莱顿·克里斯坦森说:“上帝并没有创造数据,创造数据的是人。”他认为数据只能让人们看到过去的表象,从数据收集到分析和解读,每一步都在损失大量的信息,数据无法看到未来,并不适用于最重要的事情;相反,企业管理者对产品、服务、客户的经验和模糊知识,与客户(尤其是重要客户)的直接沟通、亲身体验产品和观察消费场景以及多年形成的常识和直觉,对于重大决策依然具有极为重要的作用。书中引用克莱顿·克里斯坦森的真知灼见,既是数字经济下对企业管理的忠告,也是对财务人员的忠告。□

(作者单位:上海航天工业集团公司)

责任编辑 刘黎静